

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS RODRIGUES DE PAULA

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NAS INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE CURITIBA

CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCOS RODRIGUES DE PAULA

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA NAS INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE CURITIBA

Projeto técnico apresentado como requisito à obtenção de
especialista em Gestão Pública da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Farley Simon Mendes Nobre.

CURITIBA

2016

RESUMO

O comportamento humano e os aspectos que influenciam na dinâmica organizacional tem sido alvo constante de estudiosos do assunto, e uma preocupação crescente das organizações. Uma organização que dispõe de um ambiente de trabalho favorável, onde se encontra uma predisposição dos envolvidos a manterem um clima de colaboração, comprometimento e relações saudáveis, pode promover imensamente a motivação e a satisfação das pessoas com o trabalho. O presente estudo desenvolvido na Câmara Municipal de Curitiba, teve como objetivo verificar a percepção e a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho e os aspectos que o envolvem, como perfil de liderança, motivação, trabalho em equipe entre outros. Para tanto, foi realizado um estudo de campo junto aos funcionários do Legislativo, a coleta de dados deu-se através de questionários que é a forma mais utilizada para a coleta de dados, pois possibilita medir com melhor precisão o que se deseja pesquisar. Este questionário foi aplicado por amostragem na ordem de 30% dos servidores. Os resultados alcançados através do estudo de caso realizado permitiram identificar que seus colaboradores percebem um clima de trabalho bastante favorável e no geral sentem se motivados para o desempenho de suas funções. No entanto, com a relação às políticas de remuneração, observou-se certo grau de insatisfação, o que vem a ser um problema da Gestão de Recursos Humanos de algumas organizações públicas.

Palavras-chave: clima organizacional, satisfação, motivação, liderança, cultura organizacional.

ABSTRACT

Human behavior and the factors influencing the organizational dynamics has been a constant target of the subject experts, and a growing concern for organizations. An organization that has a favorable work environment, where there is a willingness of those involved to maintain a climate of cooperation, commitment and healthy relationships, can greatly promote the motivation and satisfaction of people with work. This study developed in the Municipality of Curitiba, aimed to verify the perception and satisfaction of employees in relation to the work environment and the issues that surround it, as profile leadership, motivation, teamwork and others. Therefore, we conducted a field study with the Legislative officials, data collection was made through questionnaires which is the form most commonly used for data collection, it allows to measure with better precision what you want to search. This questionnaire was applied by sampling in the order of 30% of the servers. The results achieved through the performed case study have identified that employees perceive a favorable working environment and overall feel motivated to perform their duties. However, with respect to compensation policies, we observed some degree of dissatisfaction, which becomes a problem of Human Resource Management of some public organizations.

Keywords: organizational climate, satisfaction, motivation, leadership, organizational culture.

Sumário

INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 O clima organizacional e sua importância nas organizações	7
2.2 Principais fatores que influenciam o clima de uma organização	9
2.2.1 Cultura: a personalidade da organização.....	9
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	11
3.1 Descrição geral da organização	11
3.2 Identificação do problema.....	12
3.2 Justificativa	14
3.3 Objetivos	15
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	16
4.1 Justificativas do Projeto Técnico	16
CONCLUSÃO	18
Referências:	20

INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo vem vivenciando profundas transformações, como a globalização, flexibilização, competitividade, mídia social, ou seja, vivemos literalmente a era da informação, com o advento de novas formas de organização do trabalho o que vem garantido novas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Tais mudanças geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos, sociais e psicológicos, mudança de conceitos, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade. Na fase denominada terceira Revolução Industrial com início na década 70, as pessoas passam a ser o fator de maior interesse no ambiente e nas relações de trabalho. As organizações por sua vez, permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, sejam elas: emocionais intelectuais ou econômicas. Muito se fala em capital humano nas empresas, porém, nem sempre se analisa a real importância que o indivíduo possui nas organizações de trabalho. São as pessoas a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional.

Nesse sentido, o presente trabalho analisou a importância do clima organizacional sobre o desempenho da equipe de trabalho na Câmara Municipal de Curitiba de forma a abranger e discutir os aspectos mais relevantes referentes ao assunto proposto, além de analisar como esses aspectos ou variáveis são percebidos dentro ambiente organizacional.

Atualmente já existe um consenso que o grande diferencial das empresas está intimamente relacionado ao clima percebido no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2009), clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. O clima organizacional é uma variável que interfere diretamente na produtividade das pessoas nas organizações, pois o grau de salubridade da mesma depende

diretamente de sua atmosfera psicológica. Dessa forma, um ambiente favorável, onde se encontra um clima de colaboração, comprometimento e relacionamentos saudáveis, é condição fundamental para que as pessoas se sintam mais satisfeitas e motivadas com o trabalho que realizam. Percebe-se que a avaliação do clima de uma organização, pode constituir-se em um fator de diferenciação e de melhoria no ambiente interno da organização. Ao abordar temas como percepções e expectativas dos funcionários, o estudo de clima traz à tona a lógica das trocas internas que ocorrem no local de trabalho, bem como uma noção ampliada do contrato firmado entre organizações e colaboradores, contemplando suas dimensões formais e psicológicas, favorecendo, assim, o ajustamento das partes.

Um clima harmonioso e saudável no local de trabalho é de fundamental importância. Além de diminuir conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorece a comunicação e o desenvolvimento organizacional, trazendo benefícios para todos os públicos envolvidos. Formar equipes mais humanizadas e satisfeitas, com a mentalidade voltada para a satisfação dos clientes (internos e externos), corresponde à busca de estratégias competitivas para consolidar a empresa no mercado e cumprir o seu papel social. O estudo do clima de uma organização pode fazer com que seus dirigentes e colaboradores vislumbrem distorções e pontos negativos, que às vezes passam despercebidos, tomando assim ações corretivas para acabar com tais disfunções. Sendo importante também avaliar o estilo de liderança, como anda a integração da equipe, entre outros, pois a manutenção de elevado grau de satisfação e motivação dos talentos humanos gera comprometimento e agregam valor para a instituição. Muito se fala em estudo de clima organizacional em empresas privadas, sendo as instituições públicas geralmente deixadas de lado no que diz respeito a este aspecto. Constatou-se que na Câmara Municipal de Curitiba, não há nenhum registro que comprove a realização de pesquisa ou algum estudo sobre o clima e a motivação dos funcionários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O clima organizacional e sua importância nas organizações

É notável e bastante discutido o fato de que as pessoas não vivem isoladas, nem são autossuficientes. Elas estão continuamente se relacionando com outras pessoas e ambientes a fim de se ajustarem a uma variedade de situações, para satisfazer suas necessidades físicas e emocionais. Daí a importância de se avaliar o comportamento das pessoas e o relacionamento das mesmas dentro do ambiente organizacional. É através do estudo de clima que se pode avaliar o grau de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas outras variáveis que envolvem o desempenho de uma equipe de trabalho. Segundo Chiavenato (2009, p. 63) “ o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização. O clima pode ser percebido de diferentes maneiras pelos componentes de uma organização, muitas vezes não se conseguindo conceituar exatamente o que ele é. O clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Um clima favorável pode ser expresso como aquele que proporciona satisfação das necessidades das pessoas dos participantes e elevação do moral, já um clima desfavorável é aquele que traz frustração de tais necessidades. Quando há baixa motivação o clima tende a baixar caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e outros sentimentos negativos que podem vir a prejudicar a produtividade do funcionário e até mesmo sua saúde física e mental. Chiavenato (2009, p. 53) aborda o clima de uma forma mais ampla: O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc. Segundo a visão do referido autor, o clima organizacional não pode ser analisado como uma variável separadamente, mas sim em todos os aspectos da dinâmica organizacional do trabalho em equipe. O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização

e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional. Nota-se que estudar o clima e os mecanismos que afetam as percepções e emoções é fundamental para entender como a organização e suas práticas de gestão influenciam o interesse, a satisfação e o desempenho das pessoas. Desse modo, a avaliação do clima organizacional é um caminho alternativo, capaz de considerar de forma simultânea e integrada as diversas variáveis dos componentes do local de trabalho, de forma que no final se possa alcançar os objetivos e as metas propostos para a eficácia da estratégia organizacional. Muitos autores e profissionais sugerem a pesquisa de clima organizacional, que é uma ferramenta importante para identificar e solucionar problemas no ambiente de trabalho. A pesquisa do clima de uma organização é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho. As abordagens tradicionais associam clima organizacional ao conceito de motivação, e, portanto, a fatores comportamentais, tais como liderança, relações interpessoais, comunicação, satisfação entre outros. Desta forma, a pesquisa de clima organizacional pode ser um instrumento pelo qual é possível entender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa, sob algumas variáveis que influenciem no ambiente de trabalho. A pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização.

Assim, a essência da pesquisa de clima é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização e da satisfação das pessoas sobre o trabalho que exercem. Esses pressupostos não podem ser ignorados pelos gestores e líderes, pois, é através de um ambiente saudável de trabalho que as empresas conseguem atingir seus objetivos administrativos e sociais. Ao abordar temas como percepções e expectativas de funcionários, o estudo de clima traz à tona a importância das trocas internas que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como a noção ampliada do contrato firmado entre organizações e seus colaboradores, contemplando suas dimensões formais e psicológicas. Por isso, existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o de cultura organizacional, pois geralmente são conceitos complementares. Por isso, a importância de conhecer os principais elementos

culturais de uma empresa, bem como a influencia que esse e outros fatores exercem sobre seu clima.

2.2 Principais fatores que influenciam o clima de uma organização

Dentre os fatores que influenciam o clima organizacional, alguns foram selecionados para compor os indicadores da pesquisa de clima na Câmara de Curitiba, em virtude da importância que exercem sobre o ambiente e à ênfase dada pelos teóricos do tema. São eles: Cultura organizacional, a liderança, a motivação, a trabalho em equipe, a comunicação interna, as relações interpessoais e alguns processos da gestão de pessoas.

2.2.1 Cultura: a personalidade da organização

Na sociedade moderna é necessário repensar as organizações na tentativa de analisar os elementos responsáveis pela formação das variáveis que afetam diretamente o comportamento e desempenho do seu capital humano. A globalização de mercados e os processos de mudanças constantes, mais do que nunca exigem das organizações um perfeito entendimento e compreensão dos fatores que proporcionem a satisfação das pessoas que fazem parte de seus recursos humanos. Dentro deste contexto, a cultura organizacional é uma variável que está sempre presente ao analisar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. A cultura de uma organização exerce influencia sobre o comportamento de seus integrantes, pois a mesma implica na capacidade de adaptação do individuo na realidade do grupo ao qual está inserido. A cultura pode ser vista como conjunto de valores, regras e percepções entre outros, que são compartilhadas pelos membros de uma organização. Chiavenato (2014, p. 49) acredita que “através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, costumes e práticas sociais”. Ainda segundo Chiavenato (2014, p.49): Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada

empresa e de seus participantes. As pessoas, ao representarem à realidade cotidiana, possuem nas mãos uma poderosa maneira de analisar a cultura, ao entender que esta é um processo contínuo e pró ativo da construção da própria realidade. Dessa forma, já não pode mais ser vista como uma variável solta que as sociedades ou organizações possuem, ou alguma característica particular que um líder venha a inserir no ambiente de trabalho. Ela deve sim, ser entendida como um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os ambientes no qual convivem. Da mesma maneira como ocorre na sociedade, cada organização social tem a sua cultura própria e característica. Considerando-se que a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida, não se pode dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas ou exteriorizadas das realidades sociais de cada território. Cada empresa é um sistema social e complexo, com características próprias e peculiares, com suas próprias culturas e modos particulares de atuação.

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 Descrição geral da organização

A criação da Câmara Municipal de Curitiba se deu em 29 de março de 1693, trinta e nove anos após a instituição do pelourinho no Largo da Matriz (que posteriormente seria conhecido como Praça Tiradentes). Nessa época, a Câmara exercia atividades legislativas e também judiciárias, como previam as legislações do período.

Com sede atualmente no Palácio Rio Branco, a Câmara de Vereadores exerce o Poder Legislativo em Curitiba, com autonomia política, administrativa e financeira. Tem a função institucional de legislar sobre assuntos de competência do município, bem como fiscalizar e controlar os atos da administração direta e indireta, especialmente a gestão do dinheiro público, o julgamento das contas apresentadas pelo prefeito e a vigilância dos negócios do Poder Executivo.

Hoje a Câmara conta um orçamento anual de aproximadamente R\$ 140.000.000,00 (cento e quarenta milhões), possui cerca de 215 servidores efetivos, 38 Vereadores, 310 servidores comissionados e 120 estagiários, o último e efetivo concurso (os anteriores são “processos seletivos”) realizado foi em dezembro de 2007, permanecendo a Casa por cerca de 20 anos sem realizar certame público para contratação de novos servidores, ocasionando um déficit de pessoal e choque de gerações.

Sou servidor concursado da Câmara desde abril de 2012, e portanto passo a maior parte de minha vida, seja trabalhando ou aprendendo, na organização e esta necessitam de pessoas para poderem funcionar e alcançar o sucesso enquanto, de outro, as pessoas necessitam das organizações para poderem viver, trabalhar, comprar seus bens e serviços, alimentar-se, etc. É importante conhecer como funcionam as organizações para que se possa viver e trabalhar nelas e, principalmente, dirigi-las de forma adequada.

3.2 Identificação do problema

Quanto aos meios, a pesquisa se apresenta como bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, pois recorreu a material já publicado, que constituiu-se de livros, artigos de periódicos, dissertações e material disponibilizado em meio eletrônico. Documental, pois se utilizou de dados de registros, anais, regulamentos, projetos, entre outros documentos que são conservados pela própria instituição em estudo.

As organizações são sistemas abertos, extremamente sensíveis às transformações do ambiente, seja ele interno ou externo. Cada membro da organização deve ser visto como um indicador, capaz de indicar o que há de bom, ruim, ou até mesmo o que pode ser melhorado, contribuindo com informações que realmente melhorem o desempenho organizacional. O homem é um ser mutável e dinâmico por natureza, seus comportamentos e atitudes influenciam diretamente na sua integração com as organizações na qual esta inserido (família, trabalho, religião...). Por sua vez, as organizações com seus cerceamentos e peculiaridades, em alguns casos, desenvolvem um tipo de cegueira e surdez psicológicas das quais muitas vezes não possuem consciência, resultando em um clima cinzento, árido e infeliz, gerando muitas vezes conflitos e baixa produtividade da equipe. Uma organização para ser eficaz e auto renovável, precisa de funcionários que queiram ampliar as suas experiências e que possam aumentar as suas contribuições. O melhor clima para que isso aconteça, é aquele que cria oportunidade para crescimento, dando ênfase à colaboração, comunicações abertas, confiança interpessoal, divisão de poder e confrontação construtiva. Levando-se em conta a importância de se avaliar o clima organizacional e outros aspectos nele intrínsecos, e verificando-se que na Câmara Municipal de Curitiba desde sua criação 29 de março de 1693, nunca fora feita nenhuma avaliação de seu clima organizacional, levantou-se as seguintes questões:

Qual a importância do clima organizacional no desempenho da equipe de trabalho multidisciplinar da Câmara Municipal de Curitiba?

Em nossa percepção o clima organizacional é uma manifestação da cultura organizacional, que pode ser utilizado como uma variável para explicar os

comportamentos das pessoas dentro de contextos organizacionais. Assim, pode-se concluir que o estresse ocupacional muito presente na Instituição em questão é um construto que está associado à clima organizacional, sendo este um fator mais complexo e abrangente, a pessoa com esse tipo de estresse ocupacional não responde à demanda que as atividades exigem e, na maioria das vezes, se encontra irritável e deprimida, comprometendo significativamente o desempenho de toda sua equipe.

Quais os fatores determinantes para o clima de insatisfação geral percebido pelos comentários dos servidores de carreira nos “corredores”?

Como resposta obtivemos de forma mais recorrente os seguintes sintomas:

- Alto índice de absenteísmo: demonstra a quantidade de faltas e atrasos ao trabalho, mostrando o impacto da ausência dos funcionários no dia-a-dia da empresa, o que impacta diretamente na produtividade e qualidade dos trabalhos e o rendimento da equipe como um todo.
- Resultados pobres nos programas de sugestões: a não participação também indica falta de comprometimento dos funcionários com os resultados e o crescimento da empresa.
- Conflitos interpessoais e interdepartamentais: os conflitos entre as pessoas num departamento, ou até as “guerras” entre departamentos também indicam um clima de tensão, como trata-se de funcionários com estabilidade e cargos específicos, muitos acabam ficando décadas no mesmo setor ou função agravando a situação.
- Desperdício de material: apenas relembrando como pequenos detalhes, e que muitas vezes passam despercebidos, têm, muitas vezes, raízes profundas, ligadas ao clima organizacional.
- Queixas no serviço médico: é uma maneira dos funcionários desabafarem, expondo problemas de natureza psicológica, ou até indiretamente procurando sintomas “inexistentes”, índices de afastamento por “depressão” são preocupantes.

3.2 Justificativa

O mundo todo viveu e vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança e adaptar-se a ela. Estas mudanças cada vez mais rápidas e complexas exigem das organizações a procura de estratégias eficazes que lhes permitam dominar esses novos desafios. O fenômeno da globalização e as novas tecnologias de informação e comunicação aprofundam ainda mais a percepção deste impacto, onde às vezes um ritmo alucinante é imposto às diversas gerações coexistentes. As pessoas e as organizações conjuntamente têm procurado constantemente assimilarem a esse ambiente tão mutável e dinâmico. Mais do que nunca, os indivíduos são compelidos a usarem a interdisciplinaridade, trabalharem em equipe, e não mais individualmente, a se prepararem para enfrentamento de mudanças no cenário globalizado e de economia de mercado. Um clima harmonioso e saudável no local de trabalho é de fundamental importância. Além de diminuir conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorece a comunicação e o desenvolvimento organizacional, trazendo benefícios para todos os públicos envolvidos. Formar equipes mais humanizadas e satisfeitas, com a mentalidade voltada para a satisfação dos clientes (internos e externos), corresponde à busca de estratégias competitivas para consolidar a empresa no mercado e cumprir o seu papel social. O estudo do clima de uma organização pode fazer com que seus dirigentes e colaboradores vislumbrem distorções e pontos negativos, que às vezes passam despercebidos, tomando assim ações corretivas para acabar com tais disfunções. É importante também avaliar o estilo de liderança do chefe, como anda a integração da equipe, entre outros, pois a manutenção de elevado grau de satisfação e motivação dos talentos humanos gera comprometimento e agregam valor para a empresa. Muito se fala em estudo de clima organizacional em empresas privadas, sendo as instituições públicas geralmente deixadas de lado no que diz respeito a este aspecto. Constatou-se que na Câmara Municipal de Curitiba, não há nenhum registro que comprove a realização de pesquisa ou algum estudo sobre o clima e a motivação dos funcionários. Dentro desta perspectiva, um estudo que dê tratamento ao fato de como o clima é importante para avaliar o desempenho da equipe da Câmara

Municipal de Curitiba, poderão ser delimitadas diretrizes importantes para que esse serviço por ele prestado esteja de acordo com as reais necessidades de seus clientes e colaboradores.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo geral

Verificar a percepção e a satisfação dos funcionários em relação ao ambiente e condições de trabalho dentro da Câmara Municipal de Curitiba.

3.3.2 Específicos

- Descrever a percepção dos servidores sobre a organização e as atividades desenvolvidas na Câmara Municipal de Curitiba, a partir do estudo de indicadores de cultura e clima organizacional.
- Avaliar os indicadores e relacionar a importância destes no ambiente interno de trabalho da Câmara Municipal de Curitiba.
- Discutir como os aspectos de cultura e clima organizacional influenciam o desempenho das equipes de trabalho da Câmara Municipal de Curitiba.
- Propor soluções corporativas visando à implementação dos métodos de trabalho, com intuito de melhorar o ambiente interno entre os colaboradores e o corpo diretivo da instituição.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 Justificativas do Projeto Técnico

O presente estudo será realizado na Câmara Municipal de Curitiba instituição destinada a três funções básicas, onde a primeira é a função legislativa, que consiste na elaboração das leis sobre matérias de competência exclusiva do Município, a segunda função é a fiscalizadora, que tem por objetivo o exercício do controle do Executivo Municipal, principalmente quanto à execução orçamentária e ao julgamento das contas apresentadas pelo Prefeito e por último o controle externo da Câmara Municipal é exercido com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado ou do Conselho ou Tribunal de Contas dos Municípios onde houver, de acordo com nossa Constituição Federal.

Desenvolver habilidades humanas é de fundamental importância para os administradores, considerando que devem obter os resultados por meio de pessoas. Para isso precisam entender o comportamento e motivações das pessoas sob o ponto de vista delas e de saber avaliá-las e estimulá-las de forma que se alcancem os objetivos organizacionais.

Uma gestão permanentemente transparente pode evitar uma série de problemas, ela sugere que às companhias exporem as informações que considerarem relevantes para todos os colaboradores. Pôr os números de resultados na parede, mostrar as metas e os status de cada projeto para que toda a empresa tenha a mesma leitura, o mesmo timing de ação. Isso torna os mal-entendidos menos frequentes, as empresas precisam estimular a comunicação entre todos. Quando estamos numa questão de crise, o primeiro passo é mapear os focos de problemas e identificar os fatores responsáveis pelos conflitos, para que se possa desenvolver um plano de ação.

A compreensão do conflito é essencial para que sua resolução seja produtiva e construtiva. A forma como isso é encarado e gerido, condiciona suas consequências, positivas ou negativas. O processo de administração de conflitos é fundamental para a geração de uma solução adequada. O gestor necessita seguir alguns princípios, dentre eles: ter credibilidade, ser imparcial, apresentar conhecimento da situação, ser leal e flexível nas atitudes, ter clareza na linguagem e confidencialidade no processo de mediação do conflito.

Assim como em qualquer família, desavenças são naturais dentro de uma empresa e, em alguns casos, podem até ser benéficas. Para isso, é essencial que a organização mantenha uma boa política de gestão de conflitos), uma ação importante a fazer na administração de conflitos, é diferenciar aqueles que têm causas reais daqueles que têm causas emocionais. Os de causas reais envolvem divergências acerca das políticas, normas, prioridades, recursos, papéis e relações formais entre as partes. E os de causas emocionais compreendem sentimentos negativos entre as partes, como os de desconfiança, desprezo, ressentimento, medo e rejeição, os conflitos de causas reais exigem negociação e solução de problemas pelos participantes e, até mesmo, intervenção de partes neutras. Em contrapartida, os conflitos originados de causas emocionais exigem a reestruturação das percepções das partes e o tratamento dos sentimentos existentes, além da intervenção cuidadosa de uma terceira parte habilitada.

CONCLUSÃO

Diante do cenário em que a sociedade vive atualmente, as organizações e as pessoas mantêm-se em busca incessante para melhor se adaptar a este ambiente inconstante e complexo. Assim, torna-se fundamental a procura de meios que facilitem a convivência e a interação entre pessoas e organização no intuito de favorecer melhor desempenho e ajustamento das partes. A existência de um clima de trabalho agradável que propicie trocas internas sadias e harmoniosas facilita imensamente essa busca pelo ajustamento e faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns que é a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho. Devido à importância de analisar o comportamento das pessoas no trabalho, o presente trabalho teve como objetivo analisar como o clima organizacional é importante para o desempenho das atribuições de cada indivíduo dentro das equipes de trabalho. Os estudos também demonstraram haver bons níveis de integração, sentimentos de amizade, respeito e consideração entre os membros da equipe, o que consequentemente levou ao entendimento de que as relações interpessoais também são favoráveis, pois há sentimentos positivos de simpatia e cooperação favorecendo, assim, a interação saudável e a boa convivência entre os indivíduos do grupo, o que leva a um clima mais harmonioso e transparente no local de trabalho. No entanto, devido à complexidade da natureza humana, não se pode afirmar que um clima é bom apenas porque as pessoas apresentam atitudes gentis e sentimentos de simpatia para com os outros, é preciso levar em conta outras facetas da dinâmica organizacional. Outros fatores como a comunicação interna e o modelo de liderança do chefe onde uma liderança voltada para basicamente para as pessoas com comunicações abertas entre os membros, facilitando a acessibilidade ao líder, o que permite transmitir de maneira mais eficaz a informações que permeiam a natureza do serviço.

Em contraposição aos pontos positivos até agora abordados, a pesquisa mostrou certo grau de insatisfação com relação ao sistema de recompensas e ao treinamento de pessoas que é adotado pela organização, sendo que uma parcela considerável de funcionários disse não ser sua remuneração compatível com o serviço que realiza. É importante uma reavaliação desse fato, uma vez que

remuneração influencia diretamente a satisfação do indivíduo com organização, o que pode afetar, por sua vez, o desempenho deste, apesar da satisfação com relação aos outros aspectos. Para reverter essa insatisfação evidencia-se a necessidade de a organização junto com a administração do município (pois se trata de uma organização pública) rever e melhorar o plano de cargos e salários de seus servidores. Torna-se importante também, o oferecimento gratuito e constante de treinamentos específicos para cada setor de atuação, já que se vê pouco empenho da organização em promover tais políticas de treinamento. Observou-se que apenas para cargos de níveis mais altos são oferecidos esporadicamente seminários, congressos e outros cursos específicos na área de saúde mental, ficando os cargos inferiores prejudicados neste aspecto de treinamento. Ainda assim, apesar de uma boa parcela dos colaboradores não estar totalmente satisfeita com alguns aspectos que envolvem a gestão de recursos humanos, como a política salarial e treinamento, de uma forma geral, a maioria deles mostra-se bastante satisfeito com relação aos demais indicadores avaliados.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC: CAPES: UAB, 2012. 104p.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: UAB, 2012. 112p.

Câmara Municipal de Curitiba Disponível em: <<http://www.cmc.pr.gov.br.html>>. Acesso em outubro de 2015.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2012. 76p.

CHIAVENATO Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações**. 9ª edição – 2009 Editora Elsevier – Campus.

CHIAVENATO Idalberto. **Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição - 2014 - Editora MANOLE.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2012. 166p.

LEITE JUNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. 2 ed. – Florianópolis : UFSC, 2012. 88p.

RAIMUNDO ET AL. **Relações humanas no trabalho**. Disponível em: < <http://www.inicepg.univap.br>. > Acesso em Dezembro de 2015.

SISTEMA DE BIBLIOTECAS - Orientação para Normalização de Trabalhos Acadêmicos Disponível em: < <http://www.portal.ufpr.br/normalizacao.html>> Acesso em Dezembro de 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC/Brasília: CAPES: UAB, 2009. 164p.